



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Licenciatura en Administración y Gestión empresarial

“Empresas y Empleados con Resistencia al cambio”

Una aproximación al porque de la resistencia al cambio en un mundo que lo exige constantemente

Trabajo presentado para cumplir con los requisitos finales para la aprobación del trabajo final de práctica profesional

Tutor

Licenciada Gabriela Ruhl

Alumna

Patricia Castiñeira – pcastin1@hotmail.com

Buenos Aires, Argentina ~ Abril 2019

Agradecimientos y dedicatoria

En primer lugar quiero agradecer a mis padres que me enseñaron el valor de la perseverancia y el trabajo para lograr cada uno de los objetivos que me he planteado, valores fundamentales para triunfar en la vida.

En segundo lugar, pero no menos importante, agradecer a mi marido que me impulso a terminar la Licenciatura, apoyandome a cada momento e incentivándome siempre con positivismo.

A mis hijos, la luz de mis ojos, ellos son todo en mi vida, y al concretar este paso espero dejarles el valor del esfuerzo y que nunca es tarde para hacer lo que uno desea. Son mi fortaleza.

Agradecer a cada uno de mis profesores de la UNSAM, especialmente a Gabriela Ruhl por la paciencia para poder terminar este trabajo.

Índice

Abstract.....	5
Introducción.....	7
Palabras claves.....	9
Capítulo 1 El cambio organizacional.....	10
1.1 Definición.....	10
1.2 El proceso de cambio.....	12
1.3 ¿Qué Cambiar?.....	15
1.4 Modelo Sistémico de cambio.....	17
1.5 La administración del cambio efectivo.....	18
Capítulo 2 Resistencia al cambio	19
2.1 Definiciones.....	19
2.2 La Conducta en la resistencia al cambio.....	22
Capítulo 3 Estrategias para el cambio.....	26
3.1 Estrategias de cambio.....	26
3.2 Agentes de cambio.....	27
Capítulo 4 Psicología Organizacional.....	30
4.1 Historia.....	30
4.2 Definiciones.....	31
4.3 Psicología Organizacional para el cambio.....	33
4.4 La Motivación en la Psicología Organizacional.....	34
4.5 Licenciado en Psicología Organizacional.....	37
4.6 Recomendaciones para un cambio exitoso.....	37
Capítulo 5 La comunicación en el cambio organizacional.....	43
5.1 Comunicación Organizacional.....	43
5.2 Proceso de Comunicación.....	44

5.3 Tipos y flujos de Comunicación	46
5.4 Barreras de Comunicación.....	49
5.5 Comunicación Organizacional para el cambio.....	51
Anexo – Casos exitosos de cambio organizacional	52
• Caso Starbucks.....	52
• Caso Ford Motor Company Argentina	53
• Caso Coca Cola	55
Conclusiones	56
Fuentes Bibliograficas.....	58

Figuras

Figura 1.1 Cambio según Chiavenato.....	12
Figura 1.2 Etapas del cambio – Kurt Lewin.....	14
Figura 1.3 El proceso de cambio - Peter Savage, 1987.....	15
Figura 1.4 Metas del Cambio – Chiavenato	16
Figura 2.1 Los 3 factores de la resistencia al cambio – Chiavenato	21
Figura 2.2 El contínuo de la resistencia al cambio - Kreitner, Kinicky	23
Figura 3.1 Lo contínuo del cambio - Chiavenato	27
Figura 5.1 Proceso de la comunicación.....	44

Abstract

La resistencia al cambio se debe en gran parte a la falta de comunicación y a la falta de establecimiento de estrategias correctas.

En los tiempos que corren las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno muy dinámico y competitivo, por ello tienen que hacer un constante desarrollo organizacional para no quedar fuera de contexto, para lograr adaptarse a distintas situaciones y para ser competitivos; claramente este desarrollo trae consigo aparejado un cambio y este cambio a su vez puede llegar a traer una resistencia al cambio.

Según Peter Senge la gente no se resiste al cambio se resiste a ser cambiada, aquí es donde aparece el ámbito personal y las emociones de cada individuo y como cada uno interpreta el posible cambio al que se lo quiere someter dentro de la organización.

Hay dos cosas que no pueden faltar en el proceso de cambio, la primera es la comunicación eficiente de todo lo que se llevará a cabo para poder seguir adelante con el desarrollo del cambio y la segunda es la formulación de estrategias correctas para establecer el cambio. Estos dos elementos, la comunicación y la aplicación de estrategias correctas, son esenciales para el éxito.

El esquema del presente trabajo final será:

- El Cambio
 - Definiciones
 - las necesidades del cambio,
 - las causas internas y externas para el mismo
 - las clases de cambio
 - los modelos
 - condiciones favorecen al cambio
 - etapas en el proceso de cambio
- Estrategias para un proceso de cambio exitoso
- Resistencia al cambio

- Definiciones y sus características
- Los porque de la resistencia al cambio
- Las distintas influencias para la misma y a que puede estar ligada
- Que actitudes tomar frente a la resistencia al cambio
- Posibles soluciones para la resistencia al cambio.
- Comunicación en la nueva era
 - Como influye la comunicación en el cambio
- Psicología Organizacional
 - Variables psicológicas de la resistencia al cambio

Introducción

Vivimos en un mundo turbulento que impone cambios frecuentes a las organizaciones. Están ocurriendo demasiados cambios a nivel mundial y las organizaciones deben poder adaptarse a esos cambios y a esas nuevas posturas. No pueden quedarse mirando y dejar que las cosas pasen ya que generaría una inseguridad respecto a lo que la empresa pretende hacer. Las organizaciones tienen que estar preparadas para todo tipo de cambios, tanto para los que llegan de manera abrupta que pueden llegar a provocar una inestabilidad sino se está preparado, como para los cambios que quieren instalarse en un tiempo prudencial.

Las personas generalmente no toman bien el proceso de cambio por distintas razones, prefieren seguir moviéndose en el ámbito de lo ya conocido por ellos antes que someterse a situaciones nuevas sin saber qué es lo que va a pasar o como actuar. El cambio parte de las personas, por ello es necesario que estas estén comprometidas con el mismo y las personas estarán comprometidas en la medida en que se les comunique de qué manera se va a llevar a cabo el mismo.

De cómo se adapte el individuo a los cambios que sufra la organización, se determinará la supervivencia de la misma, ya que el mismo genera en las personas, incertidumbres, amenazas, ansiedades, incomodidad, y todo cambio implica un esfuerzo extra por parte de las personas para aprender a desenvolverse en el nuevo contexto y en lo que se transita hasta él, lo cual genera una carga adicional de trabajo, de preocupación y en ciertos casos de estrés.

Teniendo establecido que se necesita un cambio en la organización o que es necesario estar adaptados al cambio en un mundo en constante avance, puede surgir la resistencia al cambio. Esta puede complicar la situación de la organización ya que es necesario adaptarse. Es normal que las personas sientan inseguridades, miedos y ciertas actitudes que provoquen esta resistencia, pero aquí es donde juega el papel primordial la manera de manejar a la gente a través de una comunicación precisa y el correcto uso de la psicología organizacional.

Para poder ayudar en el proceso de cambio y en la adaptación al mismo lo mejor que pueden hacer los encargados de llevar adelante el desarrollo, es entender que la resistencia existe, conocer las causas y luchar para que las

mismas desaparezcan, en algunas oportunidades con una buena comunicación en la empresa, basta, en otras el proceso es un poco más dificultoso. Hay que hacer entender que los cambios son buenos y que son permanentes tanto en la empresa como en la vida; si se llega a comprender esto, gran parte del problema de la resistencia al cambio estará solucionado.

Los distintos sistemas en las organizaciones y ciertas veces las personas que la integran poseen ciertos reparos hacia los cambios que se les proponen. La mejor forma de poder instalar el cambio y minimizar la resistencia al mismo es planificándolo y estableciendo las estrategias y los tiempos a seguir para que este sea un proceso exitoso y no impuesto a la fuerza.

Dentro de las principales causas de la resistencia al cambio se encuentra:

- el miedo a lo desconocido,
- falta de información y comunicación,
- poca flexibilidad en la organización,
- el temor a no saber aprender las nuevas habilidades
- amenaza del puesto de trabajo o menores responsabilidades en el mismo, etc.

Según Johnson¹ para que el cambio tenga éxito es necesario que esté relacionado con los aspectos estratégicos y operativos cotidianos de la organización. El planteamiento para gestionar el cambio estratégico también dependerá del contexto.

Las reacciones que pueden tener los empleados frente al cambio pueden ser de lo más variadas, algunos pueden mantenerse indiferentes, otros entusiasmados, consternados, indignados, shockeados o esperanzados.

Es bueno que la naturaleza del cambio de una organización sea incremental, así puede partir de las habilidades, rutinas y creencias de los miembros de la organización de forma que el cambio sea eficiente y probablemente logrará su compromiso.

¹ Dirección Estratégica – Johnson, Gerry, Kevan Scholes, Richard Whittington – (2006) 7ma Edición. Prentice Hall.-

Hoy en día el cambio en las organizaciones es algo casi obligatorio, ya que nos encontramos en un mundo en constante cambio, evolución y adaptación y las organizaciones deben entrar en este círculo, es la globalización misma.

Es necesario que los empleados comprendan que en algunas circunstancias los cambios se pueden estar produciendo para que la empresa continúe su funcionamiento o quizá se haga más competitiva y no tener que llegar a la situación de pérdidas económicas o de clientes y adaptarse a los cambios antes que ocurran situaciones no deseadas. Es necesario también dejarle en claro a los empleados, que quizá estén con resistencia al cambio, mediante una buena comunicación, que se los acompañará durante todo el proceso y explicarles las mejoras y el porqué de esta situación.

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial, por ende existe una rama de la psicología que se ocupa de este tema que es la psicología organizacional, que se encarga del análisis de los individuos de una organización aplicando el método de la observación. El grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio y de la información que se ponga al alcance de cada uno de los implicados.

Para tratar la resistencia al cambio, las personas involucradas deben saber manejar ciertos aspectos de una manera integral, tanto en lo técnico como lo humano, ya que manejándolas por separado es probable que el éxito no exista en la implementación del cambio.

El objetivo principal del presente trabajo es:

- Mostrar por qué los empleados se resisten al cambio.

Los objetivos específicos son

- Analizar como la falta de comunicación influye en el proceso de cambio;
- Observar como la psicología organizacional agiliza el proceso

Palabras Claves

Cambio, Resistencia al cambio, Comunicación, Estrategia, Psicología Organizacional

Capítulo 1 - El Cambio Organizacional

*“Se debe tener en cuenta que no hay nada más difícil de llevar a cabo, ni de éxito más dudoso, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de las cosas”. **Maquiavelo.***

1.1 Definición

Existen abundantes definiciones de cambio, pero en el día a día cambio significa dejar una cosa para tomar otra, reemplazar o sustituir algo. El cambio no forma parte solo de las organizaciones, sino también de la vida en general, las ciudades, las personas, el entorno, el clima, todo cambia. Y depende con que óptica se lo mire, la forma en cómo enfrentaremos ese cambio, con optimismo o con pesimismo.

Generalmente antes del cambio había un equilibrio que se verá roto y transformará todo alrededor. En las empresas el cambio es algo que ocurre constantemente, si los clientes cambian sus gustos, los precios y formas de las materias primas varían, los servicios de entrega modifican sus métodos, la competencia se renueva constantemente, etc., es necesario que la organización este pendiente de este y muchos temas más para no estancarse.

La competencia está creciendo aceleradamente. Las organizaciones deben protegerse tanto de competidores tradicionales que crean y desarrollan productos y servicios como de empresas pequeñas y dinámicas que surgen con ofertas innovadoras. Las empresas exitosas serán aquellas que cambien para responder con rapidez a la competencia. Su tamaño no importa. (Chiavenato 2009: 413)

Hay que dejar en claro que el cambio, cuando es necesario hay que efectuarlo, algunas empresas tienen ciertos reparos en realizarlo, pero a veces es más peligroso no hacerlo y dejar que las cosas sucedan sin modificaciones cayendo en obsolescencia. Lo más importante a tener en cuenta es que para que un cambio resulte, es necesario que las personas estén involucradas en el mismo.

Según Edgard Schein (220), una de las áreas de la psicología organizacional que mas se ha desarrollado en las ultimas decadas es la que se conoce como desarrollo organizacional.

Todo cambio tiene una naturaleza que consiste en una serie de elementos que hay que tomar en cuenta:

- La situación presente, que es donde se encuentra la empresa en este momento.
- La situación futura deseada, que es a donde se pretende llegar, es la meta, el objetivo, la situación por la que se da el cambio.
- El período de transición, que es el momento durante el cual ocurren los cambios y un período crítico en la administración de los mismos, pues se deben formular estrategias para manejar de forma adecuada estos cambios.
- Las resistencias u obstáculos, que son las barreras a superar durante el paso de la situación presente a la deseada.
- El tiempo, que es un elemento de suma importancia pues nos permite conocer con cuanto tiempo contamos para desarrollar las diferentes actividades que son necesarias para lograr el cambio.²

Un proceso de cambio ocurre de forma eficiente si todas las partes involucradas están comprometidas con el mismo. Las partes involucradas están compuestas por personas y las personas deben ser valoradas como parte de ese proceso de cambio y conocer sus valores, sus comportamientos y sus creencias.

Según Chiavenato el cambio es necesario en las siguientes situaciones, entre otras:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en el tamaño de la organización debido al crecimiento, consolidación o reducción. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La planeación se vuelve una carga y pierde relación con los gerentes y los equipos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio en operaciones, productos, servicios, clientela o proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para crear relaciones y resolver conflictos entre unidades.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio de personas clave que pueden modificar los objetivos, intereses y las 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de innovación debido a controles y vigilancia muy

² Hardy, George – Administración efectiva del cambio en una semana. Panorama Editorial. 1997.

habilidades de la organización.	estrictos, soluciones estandarizadas.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Dificultad para alcanzar objetivos, aprovechar oportunidades o innovar. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Duplicidad de actividades o puestos
<ul style="list-style-type: none"> ■ Incapacidad para ejecutar tareas y operaciones en forma oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aumento de las quejas de los clientes y los asociados de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Problemas éticos y morales 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Subutilización de recursos materiales.

Figura 1.1 Cambio según Chiavenato

1.2 El proceso de cambio

Según Ricardo Solana (1994 : 450), existen distintas clases de cambio organizacional, a saber:

- *Según su motivación*
 - Cambio Compulsivo. Nace de la comprobación de que el progreso esta hecho de cambios y deduce que todo cambio es progreso. No necesita un modelo de cambio o un objetivo explicito, el cambio es suficiente en si mismo.
 - Cambio imitativo. Sigue un modelo pero continúa sin objetivo, si nuestros competidores cambian sus estructuras, nosotros debemos hacer otro tanto para poder seguir siendo competitivos.
 - Cambio creador. Es la esencia de la estrategia, motor de las estructuras de la empresa, requiere un objetivo y un modelo, esto es un concepto integrado de la empresa en su medio.

- *Según su origen*
 - Cambio inducido. Es aquel que se origina en el seno de la organización.
 - Cambio no planeado. Es el que se produce principalmente por la influencia del contexto.

- *Según su magnitud*
 - Cambio gradual o paulatino. Es el que va de a poco, con tiempos prudenciales.
 - Cambio radical. Es el cambio intempestivo.

- *Según su enfoque*
 - Cambio estructural y/o tecnológico. Ejerce presión considerable en los miembros de la empresa.
 - Cambio terapéutico. Consiste en aconsejar y alentar a agentes de la organización para que modifiquen sus actitudes y comportamientos de acuerdo con algún modelo que se proponga.

Kurt Lewin subraya que los cambios ocurren en tres etapas:

1. *Descongelación*. Se presenta cuando la necesidad de cambio hace que la persona, grupo o la organización lo entiendan y acepten.

2. *Cambio*. Se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. Es la fase en la cual se aprenden nuevas ideas y prácticas y las personas empiezan a pensar y a trabajar de otra manera.

3. *Recongelación*. Es la incorporación de una nueva pauta de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo para que se convierta en la nueva norma. Significa que aquello que fue aprendido se integra a las practicas normales y se convierte en la nueva forma que las personas aprenderán a hacer su trabajo.

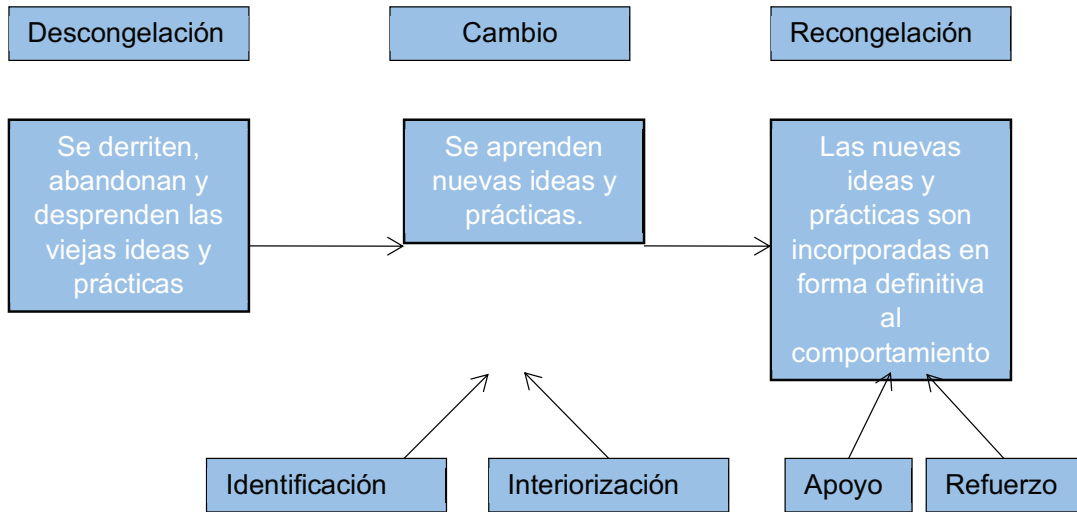


Figura 1.2 Etapas del cambio – Kurt Lewin

Generalmente los altos ejecutivos son vistos como agentes de cambio y esto sucede porque no son los que están ocupados con las tareas del día a día.

Por su parte Peter Savage, identifica el proceso de cambio de la siguiente manera

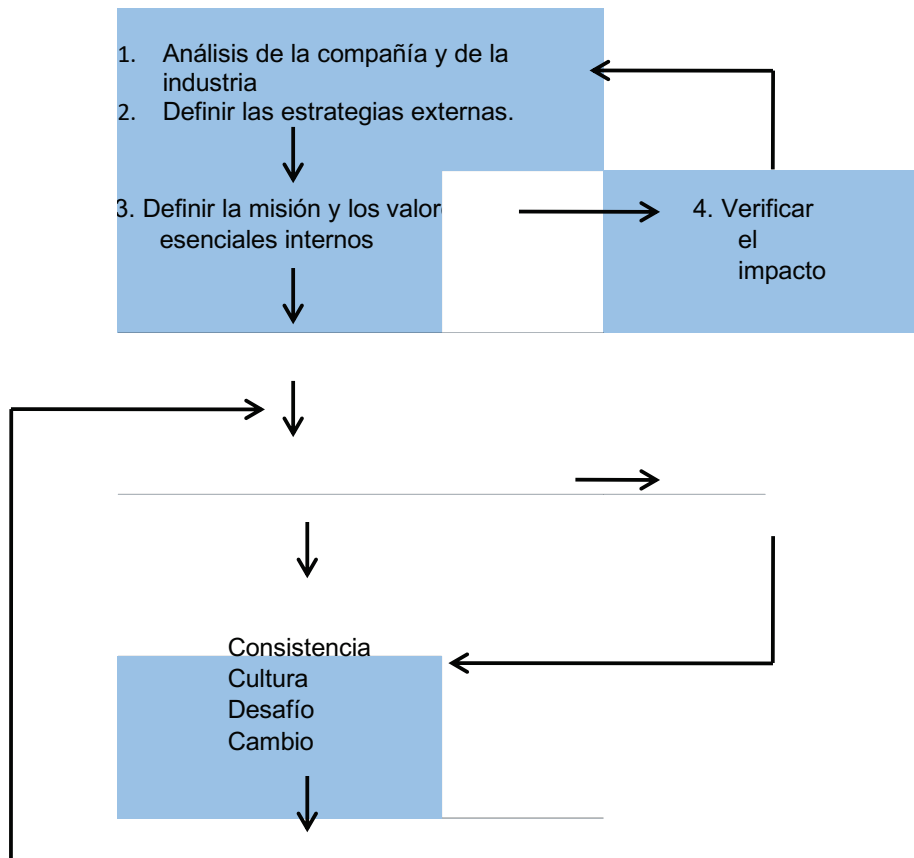


Figura 1.3 El proceso de cambio (Peter Savage, 1987)

Contar con una buena metodología (como la precedente u otra) es válido, pues siempre es preferible manejar los procesos de cambio organizacional y no que estos exploten incontroladamente. (Ricardo Solana, 1993: 454)

1.3 ¿Qué Cambiar?

Según Chiavenato (2009: 434), las organizaciones a veces necesitan cambiar para mantenerse viables y competitivas, y el repertorio de cambios en la organización puede incluir los siguientes:

1. *Cambio del objetivo de la organización.* Significa modificar la misión y la visión, lo que requiere alterar las metas organizacionales e individuales.
2. *Cambio de productos o servicios.* Desarrollar y crear nuevos productos para el mercado.
3. *Cambio tecnológico.* Implica modificar los equipos utilizados y el trabajo de las personas.

4. *Cambio en la estrategia organizacional.* Define los rumbos de la organización en relación con el devenir del entorno.
5. *Cambio de estructura organizacional.* Significa replantear las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, los sistemas de trabajo o cualquier otra variable de la estructura.
6. *Cambio de la cultura organizacional.* Los cambios culturales implican nuevos comportamientos, ya sea en relación a la organización, con los asociados internos y, sobre todo, con los externos.
7. *Cambio de tareas o procesos internos.* Involucra principalmente el contenido del trabajo y las maneras de ejecutarlo.
8. *Cambio de personas.* Cambiar al personal se refiere a modificar actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y comportamientos de los asociados.

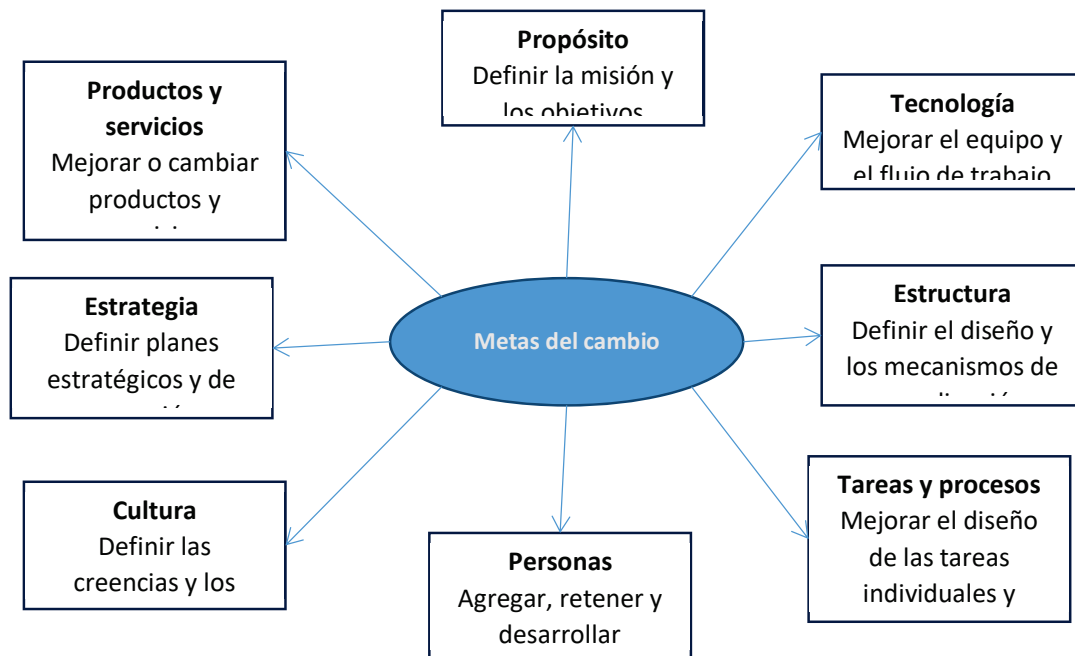


Figura 1.4 Metas del Cambio - Fuente: Chiavenato (435)

1.4 Modelo Sistémico de cambio

El enfoque sistémico nos muestra una amplia perspectiva del cambio en la organización. Se basa en la idea de que todo cambio produce un efecto de cascada en toda la organización.

Los tres componentes principales del modelo basado en el enfoque de sistemas son:

- Inputs: todos los cambios organizacionales deberían ser congruentes con la finalidad de la organización y con el plan estratégico que de ella se emanan. Los planes estratégicos se basan en la consideración de los puntos fuertes y débiles de una organización respecto de sus oportunidades y amenazas ambientales. Esta comparación es el resultado de la evolución de la estrategia de la organización a fin de conseguir los outputs deseados, como son los beneficios, la satisfacción del cliente, la calidad, el rendimiento adecuado de la inversión y niveles aceptables de rotación y de compromiso de personal.
- Elementos objetivo del cambio: son los componentes de una organización que pueden ser objeto de cambio. El cambio puede modificar las disposiciones organizacionales, los factores sociales. Los métodos, los objetivos y hasta las personas. Por ejemplo, si la falta de cooperación o de trabajo en equipo es la causa de la baja productividad, el cambio puede orientarse hacia las personas o hacia las tareas. Además, las flechas de doble dirección entre los elementos que constituyen el objetivo del cambio indican que un cambio en un componente de la organización afecta a los demás.
- Output: representa los resultados finales que se desean obtener de un cambio. Estos resultados deberían ser congruentes con el plan estratégico de la organización. Los esfuerzos para el cambio se hacen más complicados y difíciles de dirigir cuando se han fijado sus objetivos a nivel de la organización. Ello es así porque ser más probable que los cambios a nivel organizacionales afecten a los múltiples elementos, objetivo del cambio en el modelo. (John Newstrom, 2007)

1.5 La administración del cambio efectivo

Según Rohn Duran en su artículo de la administración del cambio efectivo, este es el proceso de transformación que asegura el éxito organizacional de la empresa reconociendo al cambio humano como una constante ante el avance acelerado de la tecnología de información y los cambios en las empresas.

La administración del cambio considera los procesos y actividades que ayudan a las organizaciones a adoptar cambios radicales, resultado de la implantación de nuevos procesos o soluciones tecnológicas.

Los elementos que considera un programa exitoso de administración del cambio son:

1. Alinear las expectativas a todos los niveles de la organización
2. Diseñar e implantar una estrategia de comunicación que permita manejar un plan de comunicación efectivo.
3. Diseñar e implantar una estrategia para la definición de nuevos roles y capacidad que permita evolucionar a los recursos humanos a la nueva organización.
4. Diseñar e implantar una estrategia de transferencia del conocimiento y entrenamiento que permita contar con una organización autosuficiente.
5. Diseñar e implantar una estrategia de aseguramiento del cambio que permita medir y administrar la resistencia al cambio durante los proyectos.

La aplicación de la administración del cambio implica explorar y reconocer temores en los actores de los procesos, involucrar a toda la organización, crear conciencia del porque de los cambios, formar líderes, transformar la percepción, fortalecer el trabajo en equipo y aprender a aprender.

Capítulo 2 - Resistencia al cambio

2.1 Definiciones

Existen lógicamente innumerables definiciones de resistencia al cambio, a continuación las más destacadas:

Audirac Camarena et al (1994: 44) mencionan que la resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un período de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones. Por tanto se puede definir como *aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio*. La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar como tal para así adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten el cambio.

Collerette y Delisle (1998: 104) define la resistencia al cambio como la expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio. En el lenguaje del modelo de los campos de fuerza, diríase que se trata de la emergencia de fuerzas restrictivas encaminadas a limitar u obstruir la iniciativa de cambio.

Por último Kreitner y Kinicky (1997: 626), la definen como una respuesta emotiva y conductual ante amenazas reales o imaginarias para la rutina laboral establecida.

Es habitual que los procesos de cambio generen resistencias entre los miembros de la organización. Según Solana (1994), entre las razones para que alguien oponga resistencia al cambio se encuentran:

- Convicción de que es inapropiado o inoportuno.
- Amenaza a situaciones o prerrogativas preexistentes
- Sentirse perdedor frente al cambio
- Apremiar a los argumentos como confusos o inquietantes.
- Miedo a lo desconocido
- Temor de no poder adaptarse
- Vergüenza de ser lento para aprender
- Posibilidad de pérdidas económicas o de beneficios

- Amenaza a la estabilidad en el empleo
- Conservadorismo, personalidad tradicionalista
- No haber sido convocado a participar en el diseño
- Aumento o disminución de las responsabilidades
- Mayor carga de trabajo
- Que el cambio sea demasiado drástico
- Cambios repentinos o inesperados
- Malas experiencias en cambios anteriores

Desde luego, estos motivos pueden ser verdaderos o simples presunciones sin fundamentos. Lo que en realidad importa es como el interesado percibe la situación. Las acciones a desarrollar para superar la resistencia al cambio o mejor aún, para evitar que ésta se desencadene, pueden ser tales como (Solana 1994: 457)

- Participación, involucramiento en las soluciones
- Una adecuada campaña de educación y comunicación
- Proceder con sinceridad, evitando las ambigüedades
- Brindar todo el apoyo necesario a los afectados.
- Saber escuchar
- Preocupación y solución de los problemas causados
- Discusión y negociación con los que oponen mas resistencia.

El éxito en la implantación de cualquier cambio organizacional depende en gran medida de la previsión de todas sus posibles consecuencias y de prestar la debida atención a las resistencias que el mismo pueda generar.

La resistencia al cambio puede ser consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos. (Chiavenato 2009: 424)

1. *Aspectos Lógicos:* La resistencia lógica se deriva del tiempo y el esfuerzo requeridos para que una persona se adapte al cambio y a los nuevos deberes y tareas que debe aprender.

2. *Aspectos Psicológicos:* Son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio. Las personas pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo del gerente o percibir que su empleo esta en riesgo. Aun cuando la organización piense que estos temores son infundados debe reconocer que existen.
3. *Aspectos sociológicos:* La resistencia sociológica es “lógica” desde la perspectiva de los intereses de grupo y de los valores sociales. Estos últimos son fuerzas poderosas que deben ser tomadas en cuenta.

Los tres factores de la resistencia al cambio

<p>Aspectos Lógicos (objeciones racionales y lógicas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses personales • Tiempo requerido para adaptarse al cambios • Esfuerzo extraordinario para hacer las cosas • Costos económicos del cambio • Dudas sobre la viabilidad técnica del cambio
<p>Aspectos Psicológicos (actitudes emocionales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miedo a lo desconocido • Dificultad para comprender el cambio • Poca tolerancia personal al cambio • Antipatía por el agente de cambio • Desconfianza en otras personas • Necesidad de seguridad personal • Deseo de mantener el statu quo
<p>Aspectos Sociológicos (intereses de grupo y otros factores Sociológicos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas políticas • Valores sociales opuestos • Visión estrecha • Intereses afectados • Desea de retener a los compañeros actuales

Figura 2.1 Los tres factores de la resistencia al cambio (Chiavenato 2009: 425)

2.2 La Conducta en la resistencia al cambio

La conducta de los individuos que se enfrentan a un cambio, no siempre es la misma y tampoco siempre es explícita, de hecho la mayor parte de las veces se manifiesta por vías indirectas. Según Kreitner y Kinicki se puede demostrar de varias formas:

- Cuestionar hasta los mas ínfimos detalles del proyecto de cambio
- Dudar continuamente de la necesidad de introducir un cambio
- Convertir la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla
- Fingir indiferencia con el propósito.
- Abstenerse de cooperar activamente en el proceso de implantación
- Entorpecer el ritmo de trabajo
- Desacreditar a los iniciadores del cambio
- Aprovechar todas las oportunidades de suscitar discusiones en torno al cambio en cuestión.
- Atacar sistemáticamente al cambio o a sus iniciadores; entre otras.

Este mismo autor muestra en el siguiente gráfico los extremos de la resistencia al cambio que van desde la aceptación hasta la resistencia activa.

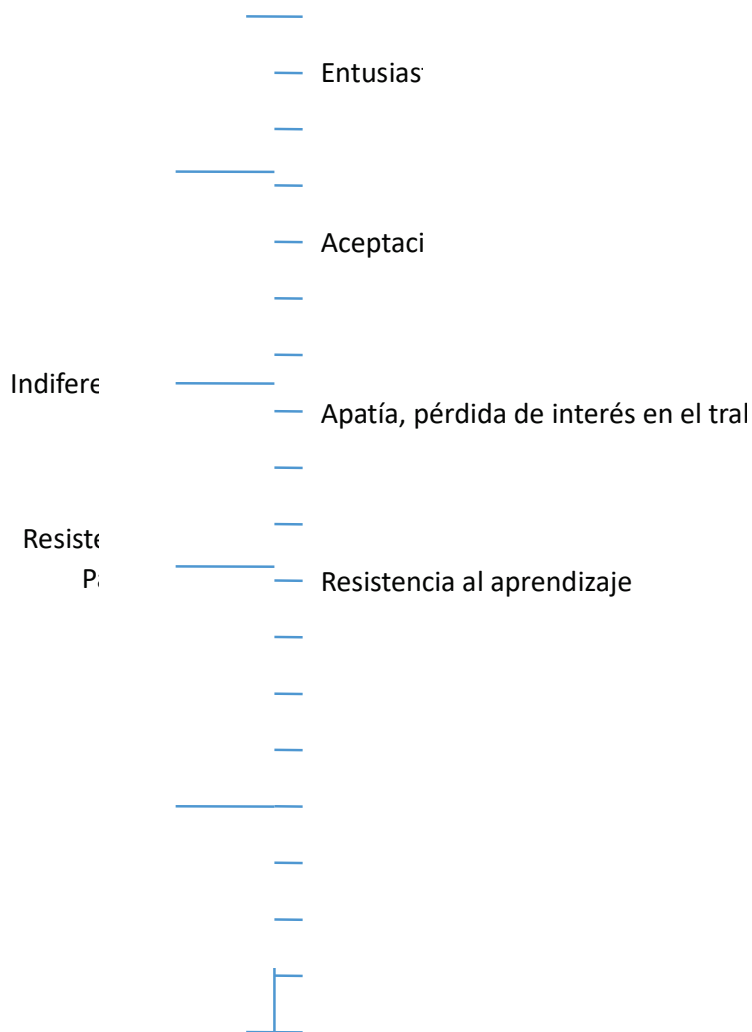


Figura 2.2 El continuo de la resistencia al cambio (Kreitner, Kinicky, 1997, p. 627)

Sin dudas que la resistencia al cambio puede superarse, siempre teniendo en cuenta las reacciones y acciones de las personas involucradas ya que de ellas depende que esto sea un éxito o un fracaso.

Existen 6 estrategias para superar la resistencia al cambio (Kotter y Schlesinger 1979: 106)

- 1. Comunicación y educación:** la resistencia se puede superar o disminuir por medio de la comunicación con las personas para ayudarlas a comprender la lógica, la necesidad y el proyecto de cambio. El proceso de comunicación puede incluir reuniones, discusiones, presentaciones a

grupos, informes y memorandos. Las empresas que tienen éxito en sus procesos de cambio son aquellas que comunican claramente donde está la empresa y adonde quiere llegar

2. **Participación e involucramiento:** Las personas deben estar inmersas en el proceso de cambio antes que este ocurra. Una persona difícilmente se resistirá al cambio si ha participado en las decisiones. La participación busca el compromiso de las personas, no solo su anuencia. El compromiso personal e íntimo de todos los involucrados es fundamental para que el cambio tenga éxito.
3. **Facilidades y apoyo:** La resistencia puede ser superada si se dan facilidades y apoyo a las personas para que se adapten al cambio. Esta estrategia puede incluir asesorías, capacitaciones internas sobre las nuevas funciones, planes de desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades a fin de preparar a las personas para la innovación.
4. **Negociación y acuerdo:** Otra manera de lidiar con la resistencia al cambio es ofrecer algo de valor por aceptar el cambio. Es necesaria cuando es claro que alguien perderá con el cambio y cuando su poder de resistencia es significativo. Un gerente puede negociar con colegas o subordinados un acuerdo escrito que detalle lo que ellos recibirán a cambio, así como el tipo de cooperación que el recibirá y en qué momento. Los acuerdos evitan resistencias, pero también pueden implicar costos muy elevados. La negociación es necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa. Su desventaja es el costo.
5. **Manipulación y cooptación:** En muchas situaciones se puede echar mano de maniobras secretas para influir en las personas. Manipular significa utilizar información y hechos en forma selectiva y consciente. Es un intento de influir veladamente en las personas. Algunos ejemplos de manipulación son distorsionar los hechos para que llamen más la atención, ocultar información desagradable y correr falsos rumores para inducir a las personas a aceptar los cambios. Por otra parte la cooptación es una forma de manipulación pero con participación. Se trata de un intento por conquistar a los líderes de los grupos que se resisten

ofreciéndoles papeles clave en las decisiones sobre los cambios a fin de obtener su aceptación.

6. **Coacción:** Por último la resistencia puede atacarse con tácticas de coacción, como las amenazas explícitas o implícitas, los despidos y las transferencias de personal. Es muy arriesgado usarla porque las personas quedan profundamente heridas y resentidas cuando se ven obligadas a cambiar.

Capítulo 3 - Estrategias para el Cambio

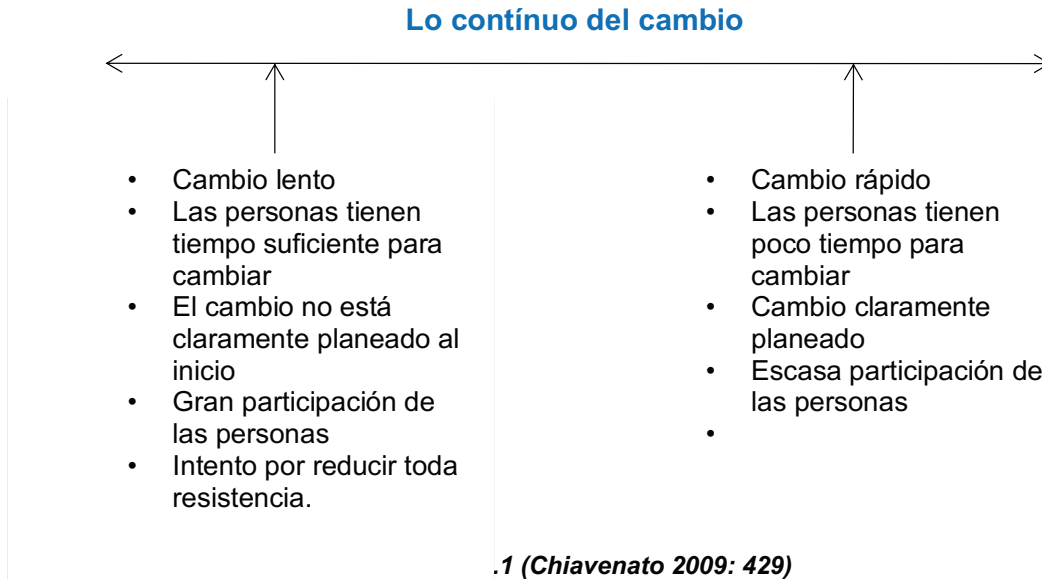
3.1 Estrategias de Cambio

Los cambios requieren de una planeación cuidadosa, no se pueden hacer sobre la marcha, si esto se hace, puede que resulte fatal. El período que precede al cambio es el que se debe aprovechar para formular las estrategias con las cuales se manejará el cambio.

Según Hardy, se deben considerar los siguientes aspectos para el cambio y sus estrategias:

- Elegir un estilo global de administración, al hacerlo se debe tener en cuenta que no existe un estilo óptimo y que donde existe un cambio prolongado y complejo, quizá sea apropiado hacer una combinación.
- *Aumentar el deseo de cambio*, para esto existen 3 tácticas básicas: enfocarse en las desventajas de la situación presente, construir una visión de un mejor estado de cosas o combinar ambos enfoques. Una capacitación oportuna apropiada puede contribuir a un aumento del deseo por el cambio.
- *Comunicación sobre el cambio*, se les debe informar a todas las persona a quienes el cambio afectará, pues la exclusión puede llevar al resentimiento y se debe comunicar tanto como sea posible y lo más pronto y continuo que se puede para evitar los rumores. Lo más conveniente es que la comunicación se haga tanto en forma oral como escrita, usando diagramas y planes para reforzarla.
- *Equilibrar a las personas a favor y en contra del cambio*, se deberá buscar la forma de ganarse a los apáticos, para así elevar el número de quienes favorecen el cambio.
- *Elegir las estrategias apropiadas para el tiempo disponible*, a partir del tiempo como en que se cuente se elige la forma en cómo se va a manejar el cambio, tomando en cuenta todas las actividades que se tendrán que llevar a cabo.

Un error común es plantear el cambio sin ligarlo a la estrategia que la empresa tiene planteada. Según Chiavenato (Chiavenato 2009: 429), siempre se deben tener en cuenta el tipo y la velocidad del cambio, a saber:



3.2 Agentes de cambio

El agente de cambio es el encargado de gestionar los cambios de manera correcta mejorando la organización evitando fomentar un ambiente de trabajo inadecuado, interactuando con cada uno de los individuos de la organización, modificando estructuras y grupos de trabajo.

Asimismo, deberá administrar y acompañar las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones, solucionando los problemas que surjan en la operativa, con el fin de que el personal trabaje en un proyecto común de la manera más eficaz.

Por lo expuesto, es importante tener en cuenta los siguientes elementos elementales para la concreción de un cambio efectivo:

- **Visión:** los líderes deben tener una visión clara del cambio para poder convencer a los otros de la importancia del mismo, generar entusiasmo y producir el cambio organizacional deseado.
- **Averiguar:** Las personas deben estar informadas acerca de los cambios que se desarrollarán, por ello, deben averiguar e instruirse sobre la naturaleza del cambio, conocer su motivo, causa, finalidad, tiempo, recursos involucrados con el fin de acompañar el proceso y ser facilitadores del mismo.
- **Coordinar:** Por lo general cuando hay que llevar adelante un cambio, el tiempo es un recurso escaso, por ello, se deben coordinar las tareas, adquiriendo información, planificando y controlando a tiempo las acciones.
- **Listar:** Gestionar una lista de acciones incorporando a todos los implicados, para que estén informados, sepan de las prioridades, los temas en los cuales se deberá avanzar, promoviendo reuniones periódicas para compartir opiniones, plan de acción, ajustes, conociendo demoras de operatoria, inconveniente de otros sectores, etc.
- **Informe:** Mantener informado de los avances a los involucrados, para que todos manejen el mismo flujo de información para el avance conjunto del desarrollo y proceso del cambio.
- **Compartir:** No quedarse con información, compartir con otros sectores tanto las buenas como malas noticias. Ocultar las demoras, las fallas, los problemas no aporta solución, por lo contrario, complica más el proceso de cambio.
- **Explicar:** Los impulsores del cambio deben estar disponibles para responder consultas, solventar dudas, tomarse el tiempo de explicar con claridad, incorporando ejemplos, etc. El aprendizaje es elemental para los individuos y forma parte de su capacitación.
- **Avisar:** Si el proyecto requiere de recursos que no se posee, comunicar a otros sectores de las necesidades en cuanto a personal, equipo, insumos y demás requerimientos.

- **Seguimiento:** Verificar el desarrollo del cambio, realizar planillas de seguimiento con datos concretos, cifras, cronogramas de actividades cumplidas y a cumplir.
- **Control:** Realizar informes de resultados para gestionar acciones preventivas y /o correctivas cuando sea necesario. Se deben también monitorear las acciones y/o reacciones del personal en cuanto al estrés, la satisfacción del cliente, participación en el mercado, rentabilidad, etc.

Capítulo 4 - Psicología Organizacional

Edgar Schein, escribió en 1979 en la tercera edición de su libro *Psicología de la organización*, que la psicología había sufrido en los últimos 15 o 20 años cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos interorganizaciones tales como los que se presentan entre la empresa privada y el gobierno. El campo se caracteriza ahora por su interdisciplinariedad y refleja el creciente interés de psicólogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, teorizantes en sistemas y muchos otros por tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional. (Schein, 1979: 3).

La psicología de la organización como campo del conocimiento está íntimamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que uno puede hacerse sobre los determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social. (Schein, 1979: 6).

4.1 Historia

Inicialmente, la psicología organizacional se desarrolló mediante el movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones, que pusieron más énfasis en los empleados que en la psicología industrial, buscando entender el comportamiento de los mismos y fortaleciendo su bienestar dentro de la organización.

Por un lado, la psicología industrial se ocupaba de entender el comportamiento y de mejorar el bienestar de los empleados en el puesto de trabajo, focalizándose por ejemplo en la motivación con el fin de lograr mayor eficiencia y desempeño por parte de los empleados.

Por otro lado, la psicología organizacional tenía como finalidad la búsqueda de la felicidad y bienestar de los empleados analizando las actividades que desarrollaban, el comportamiento, el estrés laboral, las técnicas de supervisión, etc.

Por lo expuesto, en el año 1960 se genera una distinción entre el pensamiento clásico y moderno, cambiando el nombre de la psicología industrial por la organizacional.

A continuación se detallan las definiciones de diferentes autores:

- 1980, E. H. Shein considera la psicología Industrial como la precursora que estudiaba tradicionalmente con un enfoque más limitado, los mismos fenómenos de los que actualmente se ocupa la psicología organizacional, la cual incorporo una visión sistemática de los mismos.
- 1990, Zepeda la define como una rama de la psicología que estudia los fenómenos psicológicos individuales en el interior de las organizaciones y como los procesos organizacionales ejercen impacto en las personas.
- 2000, Mazabel la menciona como la rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa.

Es dable aclarar que, en la actualidad no existe consenso acerca del origen y del campo de estudio de la psicología organizacional, aunque se la percibe como la disciplina que nace de la industria y se expande a otras instituciones.

Finalmente, algunos autores la detallan como un sinónimo de la psicología industrial, otros como parte integral de la misma, y finalmente, como una evolución de la segunda.

4.2 Definiciones

La psicología es una palabra griega, “psico” proviene de psique significa actividad mental o alma, “logia” significa estudio, por ende es la disciplina que investiga los procesos mentales de los individuos.

La psicología es una ciencia en desarrollo debido a que los cambios sociales y morales de las sociedades van mutando con el paso del tiempo, analiza conceptos tales como las emociones, motivaciones, percepciones, la inteligencia, el pensamiento, las relaciones personales, la conciencia y la inconciencia, entre otros.

Asimismo, se encuentra dividida en varias ramas, aunque solo haremos hincapié en las siguientes:

La **psicología social** analiza las influencias que el entorno social genera en los individuos, se estudian las reacciones que estos tienen frente a determinadas experiencias.

La **psicología industrial** estudia el entorno laboral de un grupo de empleados y busca comprender lo que puede ser perjudicial para su actividad, buscando solucionar los problemas.

La **psicología del trabajo**, se focaliza en la actividad que desempeña el trabajador, la tarea que tiene asignada, el ambiente laboral, la jornada laboral, la carga de trabajo, los conflictos dentro del sector, el síndrome burn out, los errores y frustraciones del trabajador.

En relación a la psicología industrial y la psicología del trabajo, la psicología organizacional estudia los fenómenos que ocurren en las organizaciones, formando parte de una rama de la psicología ubicada dentro de la psicología social, que estudia la conducta de las personas en el ambiente del trabajo.

Por lo expuesto, la **psicología organizacional** es una ciencia de la psicología que estudia al ser humano de forma individual, grupal y laboral dentro de la organización, cuya amplitud es mayor ya que estudia no solo al trabajador sino la organización en la que se encuentra y la relación de este con la misma.

Asimismo, se ocupa de describir, analizar y explicar las conductas de los individuos, resolver conflictos del contexto con el fin de mejorar el rendimiento y la productividad en lo laboral y colaborar con el desarrollo personal y la calidad de vida de los trabajadores en lo personal.

Por lo expuesto, debe conocer, evaluar, diagnosticar diferentes aspectos de la organización, tales como la estructura, clima cultural, procesos, poder, influencias, negociaciones, que unen lo social y lo laboral, dentro y fuera de la organización.

Finalmente, la psicología se relaciona con la organización a través de sus recursos humanos, por ello su objetivo es analizar las relaciones interpersonales (mecanismos de identificación, necesidades, motivaciones) con el fin de optimizar su rendimiento y facilitar una mayor efectividad y eficiencia global.

Existe un término muy utilizado por E. Schein, el contrato psicológico, que implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora, entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización. (Schein, p. 21). Lo que se quiere explicar, es que cada uno de los empleados tiene ciertas expectativas en cuanto al salario, los horarios, el no despido inesperado y por el lado de la gerencia, las mismas expectativas, el cumplimiento de los requerimientos, horarios, objetivos, etc. Estas expectativas son no escritas pero están presentes en el día a día de la organización.

4.3 Psicología organizacional para el cambio

La gestión del cambio no es un tema nuevo, por lo contrario está en pleno crecimiento y expansión, existen libros, artículos, notas periodísticas acerca de la teoría del cambio, los diferentes tipos de cambio, como se desarrollan los cambios, los procesos para que los cambios se realicen de una forma correcta y alcanzando los resultados deseados, etc.

Es importante mencionar que, el cambio es único para cada organización, no se puede copiar la gestión del cambio de otra empresa, ya que las organizaciones no son iguales, lo que puede ser útil en una puede que no lo sea en otra, por ello la empresa que emprenderá un cambio deberá trabajar en el desarrollo del mismo.

Los aspectos psicológicos en la gestión del cambio organizacional es un factor importante a tener en cuenta en la actualidad, debido a los cambios rápidos y bruscos a los que se enfrentan las empresas en cuanto a necesidades, productos, tecnologías, información, comunicación, etc.

La gestión del cambio organizacional está estrechamente relacionada con la gestión del desarrollo y viceversa, ya que a través de los cambios los empleados pueden crecer personal y profesionalmente, y a su vez, la empresa mediante el cambio puede desarrollarse para evitar seguir en lo mismo, en lo cómodo y obsoleto, procurando sobrevivir en un mundo altamente competitivo.

Por lo general, los empleados se oponen, consciente e inconscientemente al cambio, fenómeno normal y habitual, denominado resistencia, que se describió en el capítulo 2. Por ello, se debe analizar, indagar y entender los motivos y/o causas para trabajar en ellas.

Es decir que, las organizaciones están formadas por personas y hacer un cambio organizacional justamente implica modificar, transformar y acompañar el comportamiento de dichas personas.

Por último, el proceso del cambio no es una tarea fácil ya que lo producen las personas y afectan a las personas, por ende, hay que tener en cuenta su aspecto psicológico y sus emociones ya que juegan un rol fundamental en la gestión exitosa del mismo.

4.4 La motivación en la psicología organizacional

En el libro de Schein, se detalla claramente que la motivación va de la mano de 3 supuestos.

1. Supuestos racionales económicos;
2. Supuestos sociales y
3. Supuestos de auto-actualización.

Supuestos racionales económicos

Douglas Mc Gregor (1960) explicitó ciertos supuestos que se dieron a conocer como la Teoría X:

- La gente es perezosa por naturaleza y por tanto se le tiene que motivar con incentivos externos.
- Como los fines naturales que la gente persigue no son siempre los mismos de la organización, se tienen que controlar con fuerzas externas para asegurar que la gente trabaje hacia el logro de fines organizacionales.
- La gente es básicamente incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol, en razón de sus sentimientos irracionales.
- Sin embargo a la gente se le puede dividir en dos grupos- aquellos de quienes se puede decir que los supuestos que se acaban de mencionar son válidos y aquellos que pueden ejercer automotivación y autocontrol y que no se dejan dominar por sus sentimientos. Este último grupo es el que debe asumir la responsabilidad de manejar que los otros no asumen.

Según Schein, esta teoría, generaliza en demasía y simplifica mucho la conducta humana, ya que existen por un lado las personas en las que se puede confiar ya que están mucho más motivados y son la élite que debe manejar las masas y por otro lado las personas a las que no se les puede tener confianza ya que les motiva solamente el dinero y son calculadores.

Supuestos sociales

Los supuestos sociales se basan en dos estudios realizados en base a la psicología organizacional, por un lado los estudios Hawthorne y por el otro los estudios Trist. En el presente trabajo se desarrollarán los estudios Hawthorne.

Los estudios Hawthorne, demostraron que para el trabajador ser aceptado y tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo es más importante que el incentivo económico que la organización pueda darle y que los trabajadores generalmente se resisten a competir con otros. Estos resultados se vieron arrojados luego de estudiar a un grupo de mujeres que trabajaban en una planta de ensamblado de equipos telefónicos a finales de los años 20.

Lo que querían con estos estudios era determinar que producían ciertos estímulos tales como mejor iluminación, almuerzos gratis, la duración de los descansos, la duración de la jornada laboral, entre otros. Seleccionaron a un grupo de mujeres que trabajaron en un lugar distinto bajo estas condiciones especiales, y notaron que la producción subió, a lo largo de un tiempo, este grupo especial volvió a trabajar bajo las condiciones anteriores y para sorpresa la producción aumentó aún más, dando 3 razones para explicar esto porque:

- a) el grupo se sentía especial porque había sido seleccionado para hacer un trabajo especial y podían trabajar a su propio ritmo y separar la tarea a su antojo;
- b) las relaciones entre pares y entre estos y el superior siempre fue buena porque se trabajaba con completa libertad.
- c) El punto anterior hizo que la atmósfera de trabajo fuera más agradable.

Sobre la base de estos supuestos se formuló una nueva hipótesis que sostenía que la motivación para trabajar, la productividad y la calidad del trabajo están relacionadas con las relaciones sociales entre los trabajadores y entre estos y sus superiores.

Para desarrollar esta hipótesis nuevamente se tomó a un grupo de personas, esta vez todos hombres a los que se los destinó a hacer determinada tarea a cada uno y un observador durante toda la jornada laboral que cumplía ese papel, el de observar a los trabajadores. El resultado no fue el mismo bajo esta hipótesis que en el primer grupo seleccionado ya que las tasas de producción bajaban, porque había un subgrupo que se creía superior que eran los que estaban sentados más cerca del observador y el otro subgrupo era el que estaba sentado más atrás, en un principio los que se creían superiores, pensaban que los "inferiores" retrasaban el trabajo y los "inferiores" como creían que los otros se suponían superiores, retrasaban el trabajo a propósito para rebajar la producción. Entraron ambos subgrupos en un círculo vicioso que lo único que generaba era menor producción.

Schein da como conclusión a este estudio que lo importante es el factor social, las relaciones sociales del individuo en el grupo en el que funciona. Las organizaciones informales que se encuentran dentro de la organización en sí afectan muy profundamente a la motivación, al nivel de producción y al nivel de trabajo de cada individuo en particular.

Estos estudios fueron uno de los factores mas importantes en la redefinicion del psicologo industrial como psicologo socioindustrial, que se vera en el siguiente apartado.

Supuestos auto-actualizacion.

Mc Gregor (1960), Argyris (1957; 1964) y Maslow (1954), argumentaban que el trabajador “enloquecia” porque el trabajo que debia hacer no aprovechaba el total de sus capacidades o que el trabajo que realizaban no tenia que ver con la mision principal de la organizaci3n. Asi se comenzo a formular una nueva serie de supuestos que encaminarian lo que Mc Gregor llamo la Teoria Y, estos supuestos eran:

- Las motivaciones humanas van en jerarquia de categorias, empezando por las mas basicas estan en primer lugar las necesidades fisiologicas, luego, las de supervivencia, proteccion y seguridad, luego las necesidades sociales y de afiliacion y por ultimo las necesidades de auto-actualizacion, es decir las necesidades de hacer uso de su propio talento y recursos. A medida que se satisfacen las necesidades mas basicas, se empiezan a satisfacer las de orden superior.
- El individuo trata de madurar en el trabajo, para tener autonomia e independencia, desarrollando mas capacidades y tener mas flexibilidad para adaptarse a determinados cambios.
- La gente por lo general puede motivarse y controlarse a si misma.
- No existe un conflicto inherente entre la auto-actualizacion y una efectiva actuacion organizacional. Si al empleado se le da la oportunidad puede integrar sus objetivos con los objetivos de la organizaci3n. ³

Mientras que la teoria X representaba esencialmente un punto de vista cinico sobre la naturaleza humana, la teoria Y representa claramente un punto de vista mas idealista.

³ Schein, E. Op. Cit.

4.5 Licenciado en Psicología Organizacional

El psicólogo organizacional estudia el comportamiento de los individuos en el ámbito laboral fomentando el desempeño individual, grupal y organizacional, mediante su análisis, comprende y evalúa el comportamiento humano para mejorar la salud laboral a los trabajadores y lograr eficiencia para la organización.

El profesional puede trabajar individualmente, formando parte de un equipo dentro de la organización, interviniendo en sectores tales como recursos humanos, producción, operaciones, comercialización y demás áreas que considere necesarias, o bien mediante su colaboración externa a través de una consultora.

Es importante su labor, ya que los seres humanos son los recursos más valiosos de una organización y sin ellos la organización no podría cumplir con sus objetivos.

Por ello, su tarea será potenciar al capital humano para contribuir a un mejor desarrollo de la organización, mediante una visión que permita lograr sinergia entre las acciones de las personas y las metas empresariales.

4.6 Recomendaciones para un cambio exitoso

Los sentimientos del cambio puede despertar en los empleados diferentes emociones, pueden llegar a ser los esperados o quizá los no deseados por los altos rangos, ya que cada empleado tendrá una actitud distinta hacia el mismo.

El cambio trae aparejado distintas reacciones del personal y comúnmente representan un problema para el mismo, hay que tener en cuenta que el personal es el mayor activo que tiene la compañía y si ellos no están conformes no ayudarán a que el cambio suceda.

Elton Mayo y F. J. Roethlisberger explicaron a través de un estudio que los individuos interpretan cada cambio de acuerdo a sus actitudes y están influenciados por factores como ser la historia personal y el ambiente laboral.

Este estudio es conocido como el efecto Hawthorne, denominado así por el interés que los investigadores mostraron en los problemas de los empleados de la planta homónima. Ellos encontraron que la mejoría en la productividad se debía a factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (sentido de pertenencia) y administración efectiva, que toma en cuenta el comportamiento humano, en especial el

comportamiento de grupo y lo atiende a través de habilidades interpersonales como motivación, asesoramiento, dirección y comunicación. Este fenómeno que surge de que las personas sean notadas se ha llamado “Efecto Hawthorne”.

Las altas esferas en la organización no están acostumbradas a tratar generalmente con el aspecto humano, con las personas, sí lo hacen a la perfección, en algunos casos, en todo lo que respecta a equipos, materiales, servicios, etc, y es en este ámbito donde esta una de las mayores dificultades para lograr el cambio, saber manejar a la gente con la que se trabaja.

Por ende para que el cambio sea exitoso, los líderes deben obtener nuevas maneras de trabajar en un ambiente en constante cambio, abandonar la forma antigua en que se supervisaba y comenzar a hacer más partícipes a su gente en la toma de decisiones, buscar ideas en conjunto, plantear objetivos en común, etc.

Por lo expuesto, el psicólogo organizacional, los directivos o líderes que llevaran a cabo el proceso del cambio dentro de la organización, deberán colaborar con las personas para que dicho proceso sea lo más humano posible, por ello, deberán tener en cuenta distintos elementos que conforman a la organización para lograr que el cambio sea exitoso, o por lo menos, lo más llevadero posible.

A continuación se detallaran los conceptos en los que se deberán focalizar para lograr el cambio deseado:

- La organización deberá ser vista como un sistema formado por un grupo de personas que conforman subgrupos, que constituyen un sistema abierto en constante comunicación con el contexto adaptándose a los cambios y variaciones del mismo.
- Análisis la situación organizacional estableciendo los obstáculos que deberán superar para llevar adelante el proceso del cambio, siendo para ello necesario estudiar, diagnosticar, intervenir y gestionar al capital humano dentro de la organización.
- Diagnosticar a la organización con respecto a su entorno, la imagen externa y su relación con otras empresas.
- Asesorar para la creación y mejora de la imagen empresarial en el entorno social, legal, cultural y económico para que todo cambio sea gestionado en forma global.

- Misión: Es la razón de ser de la empresa., el punto hacia el cual la empresa dirige su esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos y metas deseados.
- Visión: Está relacionada al futuro de la empresa es un sueño o reto que responde “hacia dónde vamos”, el cual debe ser realista, creíble, alcanzable y medible para que la ideología sea compartida por todos los involucrados (clientes internos y externos).
- Tanto la misión como la visión, deben estar escritos y ser compartidos por todos los miembros de la organización.
- Cultura Organizacional: Es la que establece una guía de comportamiento de los integrantes de la organización, compuesta por valores, creencias, ideales, actitudes, motivaciones que poseen un significado en común para los miembros de la misma, por lo cual es compartida y adoptada por la mayoría de ellos.
- La cultura deberá cambiar ante distintas situaciones, como una crisis en la organización que exige un cambio repentino para su supervivencia, cambios del entorno social, legal, económico, competitivo, etc
- Se deberán realizar acciones para que la cultura cambie y dicho cambio sea constante y perdure con el paso del tiempo, colaborando con el personal mas resistente para que se adapte a un nuevo escenario, los gerentes deberán llevar a cabo acciones que sirvan como guía y ejemplo para sus subordinados ante futuras acciones, se deberá generar un proceso de socialización para que cada individuo incorpore la cultura desde su lugar dentro de la organización.
- Clima Organizacional: son las características de la organización que son percibidas por los miembros produciendo repercusiones en su comportamiento según su grado de satisfacción con la tarea que desarrollen. Para cualquier cambio que se busque llevar a cabo, este será un factor primordial a tener en cuenta y el cual dará un feedback de cómo el personal se encuentra en el proceso.

- Asesorar a la dirección y gerencia en negociaciones colectivas, con los trabajadores, sindicatos, compradores, proveedores, competidores, para el logro de las metas organizacionales.
- Gestionar estudios sobre las necesidades de los clientes mejorando los productos, la prestación de servicios, el diseño y la calidad de los mismos, revisar las estrategias de marketing y publicidad.
- Ampliar el concepto de liderazgo organizacional, según Chiavenato será con base en 4 factores:
 1. *Autoridad*: Delegar poder a las personas para que puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos.
 2. *Información*: Fomentar o propiciar el acceso a la información en todas las áreas.
 3. *Recompensas*: Proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos de la organización. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por un trabajo bien hecho.
 4. *Competencias*: Ayudar a las personas a aprender y a desarrollar habilidades y capacidades para utilizar ampliamente la información y la autoridad.
- Análisis del empleo:
 1. Desde el punto de vista del puesto de trabajo: orientado a la tarea, deberes, competencias requeridas para el puesto.
 2. Desde el punto de vista del trabajador: examen de los conocimientos, destrezas, habilidades para realizar con éxito el trabajo.
- Colaborar con los procesos de reclutamiento y selección de personal, identificando los candidatos más calificados para cada una de las tareas o puestos laborales.
- Recomendar políticas para incentivar, compensar, remunerar al personal para fomentar su cuidado, desarrollo y bienestar.

- Diseñar programas admisión, inducción, entrenamiento, capacitación para el desarrollo del personal, planes de carreras y ascensos para retener los recursos más valiosos en la organización.
- Diagnosticar, integrar y aplicar habilidades cognitivas, sociales y técnicas del personal, en el trabajo y en el empleo de maquinas para incrementar la productividad, evitando fatigas, enfermedades ocupacionales y previniendo accidentes.
- Programas de enseñanzas a nivel de pre / post grado de diversas instituciones educativas y según cada especialidad necesaria para el desarrollo de la persona o la mejora del puesto de trabajo.
- Desempeño de actividades de planificación, organización, dirección y control en la posición de jefe, gerente, directores, etc
- Análisis de cargos, condiciones de trabajo, comportamiento de grupos y subsistemas de trabajo, de la respuesta de la organización en su conjunto de estímulos internos y externos.
- Creación, ejecución y evaluación de políticas que tiendan a contribuir con el bienestar y crecimiento de las mismas
- Promover soluciones que contemplen creatividad, innovación, integración humana y la mejora continua en cada proceso organizacional.
- Resolver problemas o conflictos en las relaciones laborales para mejorar el clima laboral y la cultura organizacional. Recomendar acciones preventivas y/o correctivas.

Por lo expuesto y teniendo en cuenta los ítems mencionados, se logrará la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo, estrategias que fomentaran el espíritu de colaboración y trabajo en equipo, incremento de la productividad mediante la correcta integración del hombre, maquina, organización, mejorando la calidad de los productos y/o servicios y finalmente, gestionado el proceso del cambio como un desafío fácil de lograr.

Por último y cuando el cambio se lleve a cabo, se deberá realizar un seguimiento y control de los resultados, ser consistente del estilo adoptado para concretarlo, que la información debe fluir en toda la organización mediante reuniones frecuentes y efectivas para monitorearlo de cerca, ya que cuanto mayor sea la participación por parte del personal, mas alta será la adaptabilidad y por ende la cultura tendera a ser más flexible y predisponerse de forma positiva al cambio.

Capítulo 5 - La Comunicación en el cambio organizacional

5.1 Comunicación Organizacional

La palabra comunicación proviene del latín “communis” que significa común. En griego proviene de “koinoonia” que significa comunicación y comunidad.

Por lo expuesto, existe una estrecha relación entre “comunicarse” y “estar en comunidad”, ya que se trata de poner “algo en común” mediante la “comunicación”.

John Fiske (1982) define la comunicación como una interacción social por medio de mensajes.

Antonio Pasquali (1978) menciona que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, junto como su esencia, ingrediente estructural, y por donde no hay comunicación, no puede formarse ninguna estructura social.

Berlo (1979) afirma que comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas, ósea que nuestro fin básico, al comunicarnos, es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea.

Gary Kreps (1995) define a la comunicación organizacional como el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

Ramón Padilla la precisa como la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de las organizaciones.

Por lo expuesto, la comunicación organizacional es el medio utilizado por las empresas para unificar las actividades, ya que vincula a los integrantes para lograr un propósito en común.

Asimismo, es un conjunto de técnicas orientadas a facilitar el flujo de los mensajes dentro de la organización y de esta con el medio externo, influyendo en las actitudes, conductas y opiniones de los clientes internos y externos facilitando rapidez y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos deseados.

En este capítulo, el propósito fundamental es demostrar que la gestión del cambio puede lograrse exitosamente mediante la comunicación organizacional, que influye sobre la acción en beneficio de la organización.

5.2 Proceso de comunicación

Según Aristóteles, la comunicación es el arte de persuadir, la meta principal es el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista, afirmaba la presencia de tres elementos, el orador, el discurso, y el auditorio.

En la actualidad, el proceso de comunicación es más complejo y se compone de los siguientes elementos y/o componentes básicos:

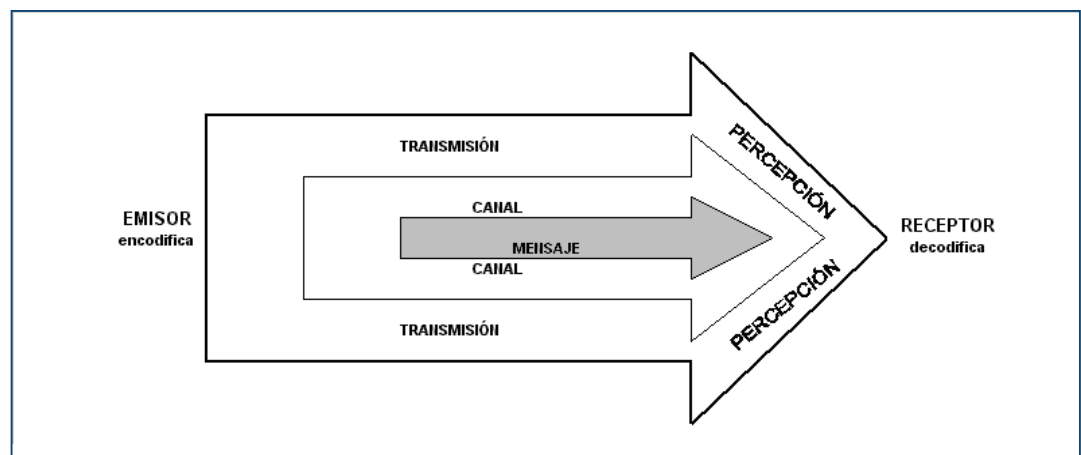


Figura 5.1 – Proceso de la comunicación

- **Emisor:** es el comunicador, la persona con ideas, intenciones, información que tiene como objetivo comunicarse mediante el mensaje y genera un estímulo a quien lo recibe
- **Codificación:** es el proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.

- **Mensaje:** Es el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar al destinatario. El lenguaje debe ser claro y no dar lugar a ambigüedades. Algunos mensajes son orales, otros no orales, mediante posturas corporales, expresiones del rostro, moviendo en manos y pies, etc.
- **Canal:** es el medio de comunicación, a través del cual se enviara el mensaje, puede ser: telefónicamente, personalmente, mediante correos, fax, memos, carteleras, teleconferencias, etc.
- **Percepción:** el comunicador deberá tener en cuenta a quien intenta llegar, utilizando un código adecuado según las características del receptor para que la comunicación sea efectiva.
- **Receptor:** aquel que recibe el mensaje, debe estar preparado para poder decodificarlo convirtiéndolo en un pensamiento.
- **Decodificación:** es necesario para que finalice el proceso de comunicación y para que el receptor comprenda el mensaje.
- **Retroalimentación y/o feedback:** es la respuesta al mensaje por parte del receptor, que le permite al emisor saber si se ha recibido su mensaje y si fue comprendido. En esta parte del proceso, se puede detectar la existencia de fallos en la comunicación.
- **Ruidos:** Cualquier factor que distorsione y/o altere la intención que perseguía el mensaje. Puede producirse en cualquier componente del proceso de comunicación.

5.3 Tipos y flujos de comunicación

Se detallaran los diferentes tipos de comunicaciones que fluyen de diversas maneras dentro de las organizaciones, mencionando las ventajas y desventajas que proporcionan cada uno de ellos dentro del ámbito corporativo.

- **Comunicación escrita:** Se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos y concretos, estamos seguros de que el mensaje que estamos transmitiendo llegará a entenderse. Ejemplos: Correo, boletín interno, memo, circular, etc.
 - **Ventaja:** Proporciona registro, referencia y protección legal de lo que se comunica.
 - **Desventaja:** Gasto en papel y poca / ninguna retroalimentación.
- **Comunicación Oral:** Es lo opuesto de la escrita. Ejemplos: reuniones, charlas cara a cara, telefónicamente, etc.
 - **Ventaja:** Es muy utilizada por las organizaciones, ya que a través de esta se obtiene retroalimentación instantánea
 - **Desventaja:** Puede existir ruidos en el proceso la comunicación en cuanto a la claridad del mensaje por parte del emisor, la interpretación del mensaje por parte del receptor, si el ambiente elegido no era el adecuado entre otras cosas.
- **Comunicación No Oral:** Son las expresiones faciales, corporales que sirven como complemento y/o apoyo a la comunicación oral.
- **Comunicación descendente:** Comunicación en sentido único, suele ser rápida y brinda al emisor la seguridad de que el mensaje llego a los destinatarios, fluye de los niveles jerárquicos altos a niveles de jerarquía inferior, generalmente del jefe al subordinado, mediante instrucciones, pedidos, explicaciones relacionadas a los trabajos, información de procedimientos, etc.
 - **Desventajas:** Al ser una comunicación en sentido único puede que el mensaje no haya sido correctamente entendido.

Esta información puede volverse difusa o confusa a medida que va descendiendo por los distintos medios de mando, suele avanzar lentamente generando tardanza en la recepción de la misma por su destinatario.

No tiene retroalimentación por lo que no garantiza el cumplimiento y el logro del objetivo deseado.

- **Comunicación Ascendente:** Fluye de los niveles bajos a los más altos de la organización, generalmente de subordinado a superior, a través de reuniones, quejas, buzones de sugerencias.
 - **Desventajas:** El flujo de comunicación por esta vía muchas veces no llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme como va ascendiendo, los distintos receptores van modificando la información y por ende el impacto del contenido.
- **Comunicación Cruzada:** Este tipo de comunicación incrementa la velocidad de la información, mejora la comprensión y coordina los esfuerzos para cumplir con los objetivos. Puede ser:
 - a. **Comunicación horizontal:** Fluye entre funciones y niveles de igual jerarquía, es la necesaria para coordinar e integrar las actividades dentro de la organización.
 - b. **Comunicación Diagonal:** Fluyen entre distintas funciones y niveles jerárquicos de la organización y no hay una relación de dependencia entre ellos.
- **Comunicación recíproca:** Se utilizan cuando se requiere un trato directo y/o especial con el receptor. En este caso el emisor emite el mensaje, el receptor puede preguntar sus inquietudes y dudas, brindar su opinión por lo que garantiza que el mensaje sea comprendido con mayor exactitud y precisión. Ejemplo: conversación frente a frente, reunión de gerentes, jefes, jefes- supervisados, teléfono, mail, etc
 - **Ventaja:** Mayor nivel de confianza y comprensión, facilidad en la retroalimentación.

- **Comunicación interna:** Son las actividades realizadas por la organización para crear y mantener buenas relaciones entre sus miembros, los mantiene informados de las últimas novedades, da a conocer a la organización para familiarizarse con ella, tienden a fomentar un ambiente de cordialidad mejorando de esta forma el clima organizacional.
- **Comunicación externa:** Son las actividades realizadas por la organización para mantener buenas relaciones con el exterior, lo que se conoce como comunicaciones externas.
- **Comunicación masiva:** Comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio, no requiere un trato especial o directo. Se utiliza: revistas internas, carteleras, intranet, charlas, conferencias, etc
- **Comunicación formal:** Son las que se generan dentro de la estructura de la empresa, tienden a ser verticales, siguiendo la cadena de autoridad y se limitan a la tarea.
- **Comunicación informal:** Es un canal de comunicación fuera de la estructura formal de la cía, puede moverse en cualquier dirección y fluir por los distintos niveles de la organización a través de comentarios de pasillo, charlas en el horario de almuerzo y/o descanso, etc.

Usualmente se los denomina como “rumores”, que pueden dividirse en:

- Sentimientos de deseos y/o ilusiones, son los positivos que tienden a estimular y/o motivar a los empleados.
- Sentimientos de miedo o temor, los que provocan incomodidades y irritación entre el personal.
- Sentimientos agresivos o tendenciosos, se utilizan para dividir los grupos, generar pelea dentro de equipos del mismo sector o enfrentamiento con otros sectores, perjudicando a la organización.

En este tipo de comunicación, los dirigentes deben estar atentos para saber cuándo involucrarse para que genere el efecto deseado o evitar que genere un defecto indeseado en y entre el personal.

5.4 Barreras de la Comunicación

Como mencionamos anteriormente, el objetivo de toda comunicación es la transmisión de la información, que resulta de gran importancia para las organizaciones para llevar a cabo y concretar sus actividades.

Por lo expuesto, se deben conocer y evitar aquellas cosas que generen ruidos en la comunicación, lo que denominaremos como obstáculos y/o barreras que limitan y/o impiden el correcto cumplimiento del proceso de comunicación.

A continuación, se detallan las barreras más usuales de la comunicación:

- **Problemas técnicos:** derivados de la exactitud con los que son transmitidos los símbolos de la comunicación a través de los canales adecuados y bajo el sistema de signos apropiados.
- **Problemas semánticos:** referidos a la coherencia que existe entre lo que se transmite y desea transmitir
- **Problemas de efectividad:** relacionados a la coherencia entre las intenciones del emisor y a conducta del receptor.
- **Falta de planeación:** Ocurre cuando las personas hablan sin antes haber pensado, estructurado y planeado el mensaje. Se debe analizar y formular el mensaje a transmitir como su origen y objetividad, eligiendo el canal más conveniente y el tiempo indicado para su transmisión.
- **Falta de explicación:** muchas veces se transmite una directiva pero no se explica el motivo de la misma, por ende no se sabe su finalidad y por ello el resultado no termina siendo el esperado. Además puede que no se den a conocer hechos y/o circunstancias importantes por lo que el mensaje termina siendo confuso.
- **Momento inadecuado:** en ocasiones se tramite el mensaje en momentos que no son apropiados, puede que el emisor y/o el receptor este preocupados y/o ocupados con otros temas, por ello, el mensaje puede que no sea entendido o correctamente interpretado.

- **Mensajes mal expresados:** la idea del emisor podrá perder claridad si las palabras utilizadas no son las adecuadas, hay omisiones, incoherencias, se contradicen las ideas, etc.
- **Perdida por la trasmisión o mala recepción:** cuando el mensaje original se tramite con otros mensajes, hace que pierda el sentido y que el receptor después no sepa que le quiso decir el emisor, usualmente se lo conoce como “Hablar mucho pero decir poco”.
- **Problemas de retención de información:** cuando el emisor tramite mucha información y el receptor no puede capturarla en su totalidad o se va perdiendo la precisión a lo largo de la trasmisión, esto hace que el mensaje se deba repetir reiteradas veces y que sea necesario utilizar otros canales de comunicación.
- **Sobrecarga de información:** cuando existe sobrecarga de información por parte del emisor, tiende a no comunicarla, y por parte del receptor, tiende a ignorarla. Por ello la información se debe filtrar y transmitir de forma concisa y precisa, emitiendo lo más importante para que sea procesado cuando antes y dejando para lo ultimo lo mensajes menos importantes.
- **Falta de atención por prejuicios:** cuando el receptor tiende a juzgar, aprobar o rechazar lo que dice el emisor, evaluándolo de forma prematura, por ende el mensaje no es analizado objetivamente.
- **Desconfianza:** cuando el receptor recibe un mensaje de una persona (emisor) del cual desconfía, ya sea por comentarios y/o experiencias pasadas, tiende a ponerse más rígido y a la defensiva, lo que provoca una distorsión en el mensaje.
- **Periodo de cambio:** El propósito de la información es gestionar cambios, pero para ello, primero se debe otorgar a los receptores el tiempo necesario para ajustarse a los cambios, ya que estos afectan a las personas y de forzarse no serán efectivos.

Finalmente, es muy importante que las empresas evalúen la eficiencia de la comunicación, analizando las habilidades, conexiones, políticas y procesos de comunicación, ya que esta será el medio que garantice el cumplimiento de los fines y/o propósitos organizacionales.

5.5 Comunicación Organizacional para el cambio

El cambio muchas veces deriva de una necesidad y la compañía debe actuar para evitar una crisis.

En todos los cambios, el personal va evolucionado, cambiando la rutina y los hábitos a los cuales estaban acostumbrados, la cultura misma va cambiando de rumbo al igual que las cosas que las identifica, caracteriza y las diferencia.

Por lo expuesto, los procesos de cambio implican una variación en la vida de la empresa, en su forma de pensar, de hacer, generando una mejora organizacional y estructural que dará una ventaja operativa y competitiva para hacer frente a los nuevos desafíos que presenta la globalización.

Es por ello que, la comunicación debe acompañar los procesos de transformación, dar a conocer, expandir, consolidar la cultura integrando nuevos comportamientos hacia metas en común, constituyendo guías de actividades, estableciendo normas y políticas de comportamiento, encauzando el funcionamiento global de la estructura, señalando prioridades y preferencias que orienten los cambios.

El modelo de Gestión de Comunicación para el cambio Organizacional comienza con la comunicación de la nueva directiva, la cual debe haber sido planificada mediante procesos y procedimientos, conociendo la cultura organizacional de la empresa para poder codificar la información y enviar un mensaje de cambio que llegue de manera efectiva.

Algunas empresas cuentan con un sector encargado de las comunicaciones, sector de comunicaciones internas y/o externas, en otros directamente, lo gestiona recursos humanos.

Estos departamentos deberán ser claros en cuanto a los medios y canales de comunicación a utilizar, en cuanto a los tiempos que se requieran y la necesidad que posean en cuanto a difusión, interpretación, retroalimentación, gestionando comunicaciones bidireccionales, intra e intergrupales para la coordinación de los esfuerzos.

La importancia de la comunicación organizacional es un factor decisivo para lograr crear compromiso y sentido de permanencia entre los miembros de la empresa, promoviendo la integración y la motivación de los mismos.

Finalmente, una buena gestión de comunicación marcará el éxito o fracaso del proceso del cambio.

Anexo – Casos exitosos de cambio organizacional

- **Caso Starbucks**

Starbucks, la cadena de cafes mas conocida en el mundo entero tuvo un éxito sin frenos desde el año 1987, con mayor expansión de la proyectada, entrada a cotizar en bolsa, apertura de 7 tiendas cada día del año y triplicación de su valor bursatil llegando a los USD 20.000 millones, se llegó a decir que Starbucks, comenzó a morir de éxito. En ese preciso instante, año 2000, su CEO, Howard Schultz, decide dejar su puesto y avocarse a la estrategia global y a su pasatiempo, el baloncesto.

En el año 2008, la empresa generó perdidas por primera vez, es allí donde su nuevo CEO es despedido y reincorporan a Schultz, que diagnosticó que la empresa había sido victima de su propio éxito, proponiendo un tratamiento a seguir en 4 reglas:

1. Frenar el crecimiento en Estados Unidos,
2. Cerrar las tiendas con rendimiento insuficiente,
3. Renovar la experiencia Starbucks,
4. Seguir con expansion global

La recesión economica no ayudó en esa epoca, en 2008, se cerraron casi 1000 tiendas en Estados Unidos y el 26 de febrero de ese año, todas las tiendas cerraron por un dia, en dicho país, este acto, fue un gran golpe de marketing que la empresa decidioódar, ya que en cada una de las 7100 tiendas cerradas colgaron un cartel que decía : *“Nos estamos tomando un tiempo para perfeccionar nuestro café; un gran café requiere practica, y por eso nos estamos dedicando a mejorar nuestro arte”*. La impresión que esta acción dejó en los consumidores fue tal, que las ventas comenzaron a incrementarse incluso con la crisis presente.

Starbucks: An Illustrated History



Otros cambios organizacionales que ayudaron a el resurgimiento de la empresa fueron, el cambio de logo por uno mas amigable, volver a moler el grano de café en el local, para que este esté impregnado de su aroma, retomar el uso de las antiguas cafeteras y no las tan modernas que le quitaban la vista de artesanía al café.

- **Caso Ford Motor Company Argentina**



Desde su creación, Ford Motor, ha implementado el concepto de mejora continúa, aunque en el año 1903 este concepto aún no se había tallado.

El éxito de una empresa del tamaño de ésta depende en gran medida de la estructura bien detallada en donde cada especialización este bien encarada y por sobre todas las cosas llevar a cabo acciones de mejora continua de manera sistémica y que sea apta para aplicarse a todas las áreas de la compañía y el de la relación entre éstas. Para Ford esta herramienta se llama Six Sigma, surgida por primera vez en 1996 en la empresa Motorola. Ford lo adoptó en el año 1999 como método de mejora de la calidad de sus productos y servicios.

Esto llevo a Ford a capacitar a todos sus empleados y calificarlos a algunos, de acuerdo a los colores de los rangos de cinturones de artes marciales orientales, green belts, black belts, champions, process ownery master black belt.

Dado lo extenso del curso y la cantidad de gente involucrada se trato de un esfuerzo y una inversión pocas veces vista. Los resultados casi inmediatos le dieron credibilidad al proceso y entusiasmo al personal que deseaba seguir incorporandose al proceso.

El proceso podia llevarse a cabo en todas las áreas de la empresa, presentando sus empleados proyectos de lo mas variados, no solo referidos a la calidad del producto sino tambien a la calidad de los procesos administrativos de gestion integral del negocio.

Desde que comenzó en 2001 el proceso de entranamiento en la planta de Pacheco, se presentaron alrededor de 1700 proyectos y 500 de ellos se convirtieron en acciones concretas que abarcaron por ejemplo:

- Ecoeficiencia;
- Condiciones de higiene y seguridad;
- Servicio a la comunidad;
- Comunicación con el cliente;
- Beneficios a los empleados;
- Gestion ambiental.

Cuando el personal entrenado en Six Sigma usa esta herramienta tan versatil, los destinatarios de las mejoras no son solo los clientes, sino tambien los stakeholders. Cada proyecto que es puesto en práctica, se ve en la intranet de Ford en todas las locaciones del mundo para que quizá puedan ponerla en practica y seguir con un cambio y mejora continuo.

- **Caso Coca Cola**



El caso de Coca Cola, se remonta a los primeros años de la marca. La marca utilizó en su momento la inteligencia apreciativa que consta de tres pasos denominados las "3Rs de la inteligencia apreciativa": **Reencuadrar** el presente, **Resaltar** lo positivo y **Recrear** el futuro.

La empresa lo que puso en práctica fue el reencuadro del presente donde se puede desechar toda la información extra del exterior que frena la creatividad y focalizarse en lo que realmente es importante para lograr dar una respuesta óptima.

El gran éxito de Coca Cola fue debido a un excelente **Re-encuadre** de la situación. La empresa había nacido en el año 1886, creada por John Pemberton como un jarabe de venta en farmacias, para ayudar a aliviar las migrañas, entre otras cosas. Este jarabe se vendía en su propia farmacia y no estaba en sus planes, lógicamente, que se convirtiera en una marca mundialmente conocida.

Cinco años más tarde aparece Asa Candler y la historia de la empresa cambió para siempre ya que realiza un re-encuadre de la situación, tenía en mente llegar a muchos más clientes y comenzó a vender la bebida en bares, no como jarabe sino como la primera bebida "reconstituyente" con una fórmula secreta. Así, sin utilizar más recursos, y con la misma información y material que Pemberton, focaliza su atención en aquellos puntos de Coca Cola que le permitirían lograr su objetivo. Él decía que la mayoría de la gente pensaría ¿quién vendería un jarabe en una bar? O ¿quién tomaría una bebida negra? Y una larga lista de pensamientos limitantes, centrados en todo lo que no se puede hacer con el producto.

Sin embargo él desestimó toda esa información y focalizó su atención en aquellos puntos que le permitían crear ese perfecto Re-encuadre resumido en la frase: *Coca Cola, la fórmula secreta de una bebida reconstituyente, única, diferente y para todo el mundo*, que le daría la convicción y confianza necesarias para crear una de las empresas con más éxito de la historia. Claramente funcionó a la perfección el cambio para Coca Cola.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo he analizado el cambio organizacional y todo lo que el mismo conlleva.

Se entiende que cualquier cambio que la organización intente imponer va a afectar en mayor o menor medida las relaciones entre las personas que interactúan en la organización, por ello es que hay que intentar no llegar al quiebre que produce el cambio repentino y salir a buscarlo anticipadamente, en algunas oportunidades no es fácil anticiparse al cambio, pero una vez adquirida la experiencia ya la organización estará más preparada y consolidada para afrontar el cambio desde otra perspectiva.

La resistencia al cambio es la barrera más difícil de vencer en este aspecto, una vez logrado esto, con arduo trabajo, todo será más llevadero, creando una mentalidad, tanto en la organización como en las personas que la componen, abierta y flexible.

Planificando los cambios adecuadamente todos los aspectos estarán casi resueltos.

Tener planificado el cambio organizacional de la mejor manera posible, es fundamental para la empresa para poder alcanzar sus objetivos, sus metas y ser más competitivo, que en definitiva es lo que cualquier empresa busca.

El agente de cambio es el que juega el papel fundamental en la implementación de los cambios, desde su concepción hasta su implementación, y luego de esta mantener una búsqueda constante para la mejora organizacional creando fundamentalmente el clima adecuado para que esto pueda desarrollarse. Todo dependerá de la habilidad que tenga este agente para que la gente colabore y participe.

Dentro del cambio organizacional que describí en el presente trabajo deben tenerse en cuenta varios factores, pero el más importante es el recurso humano, principal factor dentro de la organización y principal actor en el cambio propiamente dicho, de allí la importancia de la psicología organizacional, este factor será el encargado de analizar la situación del cambio de la empresa para incorporarla de la mejor manera evitando afectar cada área implicada en el mismo.

El cambio también toma en cuenta, además del factor humano, factores intangibles como son los recursos financieros, técnicos, materiales, etc, ya que la empresa deberá saber si cuenta con lo que necesita para realizar el cambio en sí.

Para cerrar Schein indica que una buena adaptación al cambio requiere:

1. La habilidad para recibir información y para comunicarla en forma confiable y válida.
2. Flexibilidad y creatividad interna para hacer los cambios requeridos por la información obtenida.
3. La integración y el compromiso con todos los fines de la organización. De allí surge la motivación para cambiar cuando sea necesario.
4. Un clima interno de respaldo, libre de amenazas, pues cuando alguien se siente amenazado se afecta el proceso de comunicación, se reduce la flexibilidad, se estimula la autoprotección y se disminuye la preocupación por el sistema en general.
5. La habilidad para rediseñar continuamente la estructura de la organización de tal manera que pueda ser congruente con sus fines y tareas.

Por todo lo antes visto, se puede decir que el cambio es una herramienta sumamente importante para todas las organizaciones, y estas deben estar preparadas para esperarlo o salir a buscarlo dependiendo el momento por el que este atravesando la empresa, si es que lo necesita.

El cambio puede llegar a achicar brechas o diferencias en la organización, y si este es necesario y esta bien planeado puede llegar a asegurar el éxito de la empresa.

Fuentes Bibliográficas

1. Altonivel.com.mx – **Como enfrentar la resistencia al cambio en la empresa**
2. Audirac Camarena, Carlos Augusto, De León Estovillo Verónica, Domínguez González Alberto, López García, María Elena, Puerta Negrete, Lourdes (1994) – **El ABC del Desarrollo Organizacional** – Editorial Trillas
3. Balogun, J., Hope, Hailey, V (2004) **Exploring Strategic Change** – Segunda Edición – Editorial Prentice Hall
4. Chiavenato Idalberto – (2009) - **Comportamiento Organizacional – La dinámica del éxito en las organizaciones** – Mc Graw Hill - Segunda Edición – México.
5. Collerette, Pierre – Delisle, Gilles. (1998) **La Planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones.** Editorial Trillas.
6. Dunphy, D, Stace, D (1993) **The strategic Management of corporate change** – Editorial Sage.
7. Gouard, Bernoit / Meston, Francis. (1996) **Reingeniería del Cambio: Diez claves para transformar la empresa.** Alfa omega Grupo Editor.
8. Hall, Richard H. – **Organizaciones, Estructura y proceso.** (1982) Editorial Prentice Hall – Tercera Edición.
9. Hardy, George – (1997) – **Administración efectiva del cambio en una semana** – Panorama Editorial.
10. Harris, L.C. y Ogbonna E. (2002) **The unintended consequences of culture intervention: a study of unexpected outcomes. British journal of Management.** Vol. 13 N° 1.
11. Hellriegel, Don – Slocum, John W.-(2004) **Comportamiento Organizacional.** Ediciones Paraninfo.
12. Hersey, Paul /Blanchard Kenneth / Johnson, Dewey. (1998) **Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional.** Prentice Hall. México.
13. Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard (2006)– **Dirección Estratégica** – 7ma. Edición. Editorial Pearson Educacion.
14. Kotter, John y Schlesinger, Leonard- (1979) – **Choosing Strategies for Chance** – Harvard Business Review.

15. Kreitner Robert – Kinicky Angelo. (1997) **Comportamiento de las Organizaciones**. Editorial Mc Graw Hill.
16. Newstrom, John W (1997)– **Comportamiento humano en el trabajo**. Editorial Mc Graw Hill – Duodécima Edición.
17. Ramiro Ponce Figueroa (2002)– **Manejo de la resistencia al cambio**.
18. Rhon Duran, Raúl (2000) – **La administración efectiva del cambio**.
19. Robins, P. (1992) **Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones**. Prentice Hall Hispanoamericana.
20. Schein, Edgar. (1982). **Psicología de la Organización**. México. Prentice Hall Hispanoamericana,
21. Solana, Ricardo (1993) – **Administración de Organizaciones en el umbral del tercer milenio** – Ediciones Interoceánicas S.A. Primer Edición.